

Jan Remmerswaal

RIJKER COACHEN

Verdieping door
inzet van je persoon

Boom

Jan Remmerswaal

Rijker coachen

Verdieping door inzet van je eigen persoon

Boom

Inhoud

Woord vooraf	II
1 Coachen met inzet van je eigen persoon	13
1.1 Jouw persoon tijdens coaching	13
1.2 Bestaansniveau	14
1.3 Authenticiteit en zelfkennis	15
1.4 Beschermingsstrategieën	15
1.5 Levensthema's	16
1.6 Methodisch coachen	17
1.7 Andere wezenlijke zaken	18
1.8 Je innerlijke team	18
1.9 Emoties en overdracht	19
1.10 Valkuilen	20
1.11 Tot slot	20
2 Gelaagdheid in communicatie	23
2.1 Inhoud en betrekking	24
2.2 Twee sporen in coaching: probleem en interactie	25
2.3 Vijf niveaus	25
2.4 Interventies op inhoudsniveau	26
2.5 Interventies op procedureniveau	28
2.6 Interventies op interactieniveau	30
2.7 Interventies op bestaansniveau	31
2.8 Contextniveau	33
3 Gelaagdheid binnen de persoon	35
3.1 Zelfpresentatie en privézelfbeeld	35
3.2 Zelfbescherming	37

3.3	Gelaagdheid van emoties	38
3.4	Erkenning en bestaansniveau	39
	3.4.1 <i>Erkennen en niet-erkennen</i>	40
	3.4.2 <i>Drie aspecten van erkenning</i>	40
3.5	Zingeving	41
3.6	Mythische laag	44
3.7	Subculturele laag	45
4	Beschermingsstrategieën	49
4.1	Bescherming – maar waarom?	50
4.2	Perfectionisme	51
4.3	Beheersing en controle	53
4.4	Op zoek naar harmonie	56
4.5	Reddersgedrag	58
4.6	Zich sterk aan cliënten hechten	59
4.7	Nog meer strategieën	62
4.8	Tot slot	63
5	Levensthema's	65
5.1	Levensthema's van cliënten	66
5.2	Levensthema's van coaches	67
5.3	Herkomst van levensthema's	69
5.4	Over jouw levensthema's in de rol van coach	70
5.6	Methodisch omgaan met levensthema's	72
5.7	Tot slot	74
6	Veiligheid en vertrouwen	75
6.1	Vertrouwen als ontwikkelingsthema	75
6.2	Betrouwbaarheid en vertrouwen	76
6.3	Klimaat van vertrouwen als basis voor ontwikkeling	77
6.4	Twee stijlen van coaching	78
6.5	Concrete interventies	80
6.6	Nog enkele aandachtspunten	82
6.7	Unfreezing	82
6.8	Tot slot	83

7	Methodisch coachen	85
7.1	Wat is methodisch coachen?	85
7.2	De coach gaat aan de coaching vooraf	86
7.3	Beginfase	87
7.4	Middenfase	89
7.5	Eindfase	93
7.6	Enkele algemene thema's	94
7.7	Tot slot	95
8	Zijdeurinterventies	97
8.1	De voordeur, de zijdeur en de achterdeur	97
8.2	Methodische overwegingen	99
8.3	Gebruik van verhalen	100
8.4	Landkaart op de vloer	101
8.5	Gebruik van foto's of associatiekaarten	102
8.6	Geleide fantasie en visualisatie	102
8.7	Rituelen	103
8.8	Dramamethoden	104
8.9	Labyrint en ganzenbord	105
8.10	Indicaties voor zijdeurinterventies	106
8.11	Contra-indicaties	107
8.12	Tot slot	107
9	Acht basisdynamieken in coaching	109
9.1	Actie en reflectie	110
9.2	Geven en ontvangen	113
9.3	Beschermen en uitdagen	116
9.4	Afstand en nabijheid	117
9.5	Conflict en harmonie	117
9.6	Directiviteit en overgave	119
9.7	Confrontatie en acceptatie	121
9.8	Regisseur en tuinman	122
9.9	Vragenlijst 'Mijn coachstijl'	125
9.10	Lemniscaten	126
9.11	Tot slot	129

10	Het innerlijke team	131
10.1	Mijn eigen subpersonen	131
10.2	Verschillende subpersonen	133
10.2.1	<i>Kennismaking met subpersonen</i>	135
10.2.2	<i>Werken met een subpersoon</i>	136
10.3	Het innerlijke team	137
10.4	Het bewuste ik	139
10.5	Het innerlijke team van Susanne	140
10.6	Het innerlijke team van Annelies	143
10.7	Suggesties voor werkvormen	147
10.8	De voordelen van het werken met het innerlijke team	149
10.8	Tot slot	150
11	Omgaan met emoties	151
11.1	Basisemoties	151
11.2	Verschil tussen buitenkant en binnenkant	154
11.3	Emoties tijdens transities	156
11.4	Overdracht	157
11.4.1	<i>Signalen van overdracht bij de coach</i>	159
11.4.2	<i>Overdracht in relaties</i>	159
11.4.3	<i>Zich herhalende gezinspatronen</i>	160
11.4.4	<i>Allergieën en crazymakers</i>	162
11.5	Tot slot	163
12	Existentiële dimensies	165
12.1	Macht en onmacht	165
12.2	Vrijheid en angst	167
12.3	Creativiteit en starheid	168
12.4	Genegenheid en prestatiedwang	170
12.5	Je eigen profiel	172
12.6	Profiel in lemniscaten	172
12.7	Authenticiteit	173
12.8	Misbruik van onmacht	175
12.9	Tot slot	179
13	Valkuilen	181
13.1	Vier coaches over hun valkuilen	182

13.2	Te veel voorbereiden	182
13.3	Te ambitieuze doelen	184
13.4	Te veel verantwoordelijkheid	185
13.5	Eenzijdige schuldtoewijzing	188
13.6	Te veel hechting	189
13.7	Te weinig openheid	190
13.8	Eenzijdigheid	191
13.9	Suggesties voor een profiel	193
13.10	Tot slot	194
14	Persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling als coach: twee verhalen	197
14.1	Het verhaal van Jessica	197
14.2	Het verhaal van Silke	203
14.3	Tot slot	209
15	Adviezen voor de professional	211
15.1	Algemene adviezen	211
15.2	Methodisch coachen	213
15.3	Gelaagdheid	214
15.4	Emoties	214
15.5	Transities	216
15.6	Overdracht	217
	Woorden van dank	219
	Literatuur	220

I Coachen met inzet van je eigen persoon

Als coach beschik je over een dubbel instrumentarium: aan de ene kant zijn er je methoden en technieken, aan de andere kant is er je eigen persoon. Van deze twee is je persoon je belangrijkste instrument: je persoonlijke inzet bepaalt of de door jou gebruikte methoden en technieken effectief zullen zijn.

Anders gezegd: methodisch handelen wordt voor een groot deel beïnvloed door aspecten die bij jou als coach liggen, zoals je authenticiteit, je persoonlijke werkstijl, je vermogen tot zelfreflectie, je zelfinzicht en zelfkennis en de manier waarop je omgaat met weerstand. Deze aspecten spelen sterker naarmate je meer op bestaansniveau durft te werken. Dit boek gaat over de persoon van jou als coach.

Een opmerking nog vooraf: in dit boek heb ik het vaak over 'de coach'. Hiermee bedoel ik niet alleen de individueel werkende coach (een-op-een coaching), maar ook de coach die met groepen of teams werkt (teamcoaching). De meeste voorbeelden zijn van individueel werkende coaches. Soms komt een teamcoach of teamcoaching aan bod. Dat staat telkens duidelijk aangegeven.

1.1 Jouw persoon tijdens coaching

Er is een groot aantal onderwerpen dat betrekking heeft op de persoon van de coach. Een greep daaruit: zelfkennis, reflectie en eigen professionele ontwikkeling, eigen werkstijl en authenticiteit, levensthema's, gevoelens, vertrouwdheid met de eigen 'binnenwereld', het eigen bestaansniveau, signalen van tegenoverdracht bij jezelf, zogeheten *crazymakers* en allergieën, valkuilen, congruentie, transparantie en andere houdingsaspecten, het eigen 'innerlijk team', tijdens het werk in verbinding blijven met de eigen gevoelswereld, reflectie tijdens het proces, vertrouwen op eigen intuïtie, mildheid voor jezelf, parallelthema's, omgaan met eigen weerstanden.

Een aantal van deze onderwerpen zal ik hieronder nader uitwerken: je eigen bestaansniveau (paragraaf 1.2), authenticiteit en zelfkennis (paragraaf 1.3), beschermings-

strategieën van coaches (paragraaf 1.4) en levensthema's en parallelthema's (paragraaf 1.5). Bij de bespreking van methodisch coachen (in paragraaf 1.6) ga ik ook in op omgaan met weerstanden en sta ik stil bij het belang van reflectie. Hierbij komt ook de ontwikkeling van je eigen werkstijl en authenticiteit aan bod. Om je eigen werkstijl scherper in beeld te krijgen, benoem ik enkele basisdynamieken en existentiële dimensies, onder het motto 'andere wezenlijke zaken' (paragraaf 1.7). Ook ga ik in op wat ik graag 'je innerlijke team' noem (paragraaf 1.8). Daarin spelen eigen emoties met name in de vorm van overdracht een rol (paragraaf 1.9). Een coach met zelfkennis beseft ook zijn valkuilen en allergieën (paragraaf 1.10).

Al met al zijn dit heel wat basisingrediënten voor professioneel en methodisch coachen met inzet van je eigen persoon. Op het eerste gezicht lijkt het veel, maar de onderwerpen staan niet los van elkaar. Er zijn heel wat dwarsverbanden. Thema's van het ene hoofdstuk keren soms terug op een andere plek. Twee vaak terugkerende thema's zijn bijvoorbeeld 'beschermingsstrategieën' en 'levensthema's'. De belangrijkste dwarsverbinding blijft inzet van je eigen persoon, dit keert in elk hoofdstuk terug.

1.2 Bestaansniveau

Bij professioneel handelen staat het proces van je cliënt centraal. Dat betekent aandacht voor wat er zich afspeelt in de 'binnenwereld' van je cliënt: zijn emoties, gevoelens, ervaringen, verwachtingen, teleurstellingen, angsten en verlangens – met name het verlangen naar waardering en erkenning, enzovoort. Dit noemen we *werken op bestaansniveau*. Bij dit werk probeer je als coach contact te maken met de persoon achter de façade van zelfpresentatie, dus met hoe de cliënt 'echt' is. Tot de gevoelens achter de façade horen onder andere onmacht, onzekerheid, pijn, twijfels, verdriet, ergernis, boosheid, zorgen, schaamte, gevoelens van falen, zich minder voelen, maar ook kwetsbare positieve gevoelens als ontroering en verlangen.

Eigen bestaansniveau

Werken op het bestaansniveau bij je cliënt lukt het best wanneer je goed contact hebt met je eigen bestaansniveau: tijdens je werk als coach sta je dan in verbinding met je eigen 'binnenwereld'. Vraag jezelf dus regelmatig af: heb ik verbinding met wat er allemaal in me omgaat, wat ik denk, wat ik voel, wat ik wil? De term 'bestaansniveau' komt uitgebreid aan bod in hoofdstukken 2 en 3.

1.3 Authenticiteit en zelfkennis

Hoe meer je als coach handelt vanuit je eigen bestaansniveau, hoe authentieker je bent. Anderen spreken liever over echtheid of congruentie, maar ze bedoelen hetzelfde: er is overeenstemming tussen het uiterlijke gedrag en de innerlijke belevingswereld. Of tussen wat je zegt en wat je doet. Authenticiteit is een van de belangrijkste houdingsaspecten. Natuurlijk zeg je als coach niet alles wat er in je omgaat. En dat is maar goed ook. Ik pleit hier dan ook voor selectieve authenticiteit.

Het eeuwenoude Griekse ideaal 'ken u zelf' is ook van belang voor coaches. Tot zelfkennis reken ik zicht op je eigen levensthema's, op je eigen behoeften aan erkenning, op je eigen valkuilen en allergieën, op je eigen weerstanden, op je eigen gevoeligheid voor kritiek, enzovoort. Ook het goed zicht hebben op je eigen gevoeligheid voor overdracht hoort bij zelfkennis. Een goede coach zorgt ervoor dat hij deze aspecten van zijn eigen 'binnenwereld' goed kent. Hij kan zich van hieruit vrij naar de cliënt bewegen. Hij maakt zijn eigen kwetsbaarheid tot zijn kracht.

1.4 Beschermingsstrategieën

Mensen beschermen zichzelf in de sociale omgang. Je cliënt is daar geen uitzondering op, en jijzelf ook niet. We trekken allemaal een soort 'jasje' aan om onze binnenwereld te beschermen. Soms wordt dit jasje afweer of defensie genoemd; ik spreek liever van zelfbescherming. Er zijn veel verschillende jasjes om aan te trekken: perfectionisme, vlucht, vermijding, slachtoffergedrag, verdringing, verslaving – noem maar op. Heel veel vormen van gedrag kunnen de functie van zelfbescherming krijgen. Dit moet je in de gaten hebben bij je cliënten: wat je op het eerste oog ziet, is meestal niet waar het eigenlijk om gaat. Wees je daarom bewust van je eigen favoriete manieren van zelfbescherming. Enkele voorbeelden: harmoniegerichtheid (om conflicten te vermijden), reddersgedrag (om erkenning te 'scoren'), perfectionisme, beheersing en controle. Ik kom hier uitgebreid op terug in hoofdstuk 4.

Cliënten zullen zich minder defensief opstellen wanneer ze zich veilig voelen tijdens het gesprek met de coach. Als coach moet je dus zorgen voor een klimaat van veiligheid en vertrouwen (hoofdstuk 6).

1.5 Levensthema's

Vaak ga je als coach met je cliënt op zoek naar thema's die in zijn leven spelen, en die in zijn biografie als een rode draad vaak terugkeren. Voorbeelden van zulke levensthema's zijn: anderen willen pleasen, zich schikken naar anderen, zichzelf wegcijferen, streng en kritisch naar zichzelf zijn, perfectionisme, te veel hooi op de vork nemen, harmoniegericht zijn, ongeduld, faalangst, afzetten tegen gezag, zich gauw minderwaardig voelen, sterk afhankelijk zijn van erkenning (gezien willen worden zoals je bent), sterke behoefte om begrepen te worden, gehoord te worden (lees: geaccepteerd te worden), enzovoort. Zie ook hoofdstuk 5.

Levensthema's van de coach

Niet alleen je cliënt heeft zijn eigen levensthema's, jij hebt ze ook. Die spelen een rol in hoe je met je werk omgaat. Je eigen biografische thema's zijn van invloed op de manier waarop je je cliënten begeleidt. Misschien heb je je al herkend in sommige levensthema's die ik zojuist noemde. Specifieke levensthema's die ik nogal eens tijdens supervisie van coaches gehoord heb, zijn bijvoorbeeld: voortdurende twijfel 'wanneer ben ik goed genoeg', 'doe ik wel genoeg', 'doe ik wel genoeg mijn best', heel graag (soms zelfs te graag) willen helpen. Nog meer voorbeelden: neiging tot een reddersrol, te hard werken, het proces van de cliënt overnemen, sterk sturen in het gesprek, sterke gerichtheid op het vinden van oplossingen, harmoniegerichtheid, confrontaties uit de weg gaan, neiging tot sterke nabijheid bij de cliënt, – of het tegendeel: neiging tot inbouwen van afstand en reserve, enzovoort.

Het zal duidelijk zijn dat elk van deze levensthema's en/of werkhema's niet uit de lucht komt vallen en een voorgeschiedenis heeft in de eigen biografie. Het zicht hebben op deze eigen biografie inclusief de daarin ontwikkelde thema's is een belangrijk onderdeel van je zelfkennis. Hoe beter je je eigen levensthema's kent, hoe sneller je de levensthema's bij je cliënten herkent. Zie verder hoofdstuk 5.

Parallelthema's

Onderken op tijd parallelthema's. Dat zijn thema's van de cliënt die tegelijkertijd ook bij jou spelen. Zulke thema's spelen zeer vaak en worden zelden op tijd onderkend. Een parallelthema zet de deur wagenwijd open voor tegenoverdracht. Het is dus belangrijk om hier goed op te letten. Voorbeelden zijn: gevoeligheid voor machtsstrijd, neiging tot perfectionisme, angst voor kritiek, sterke behoefte aan erkenning en waardering, enzovoort. Wees hier alert op.

1.6 Methodisch coachen

Een professionele coach handelt methodisch. Ja, dat is makkelijk gezegd, maar ‘wat betekent dat voor mij in de praktijk?’ Het is goed om je dit regelmatig af te vragen. In hoofdstuk 7 geef ik je hiervoor een aantal uitgangspunten en overwegingen. Daartoe behoren ook thema’s als omgaan met weerstand, reflectie en authenticiteit. Wist je trouwens dat zijdeurinterventies een prima manier zijn om weerstanden te omzeilen?

Omgaan met weerstand

Een goede coach weet hoe hij methodisch om moet gaan met weerstand. Hij beseft dat achter weerstand overdracht kan schuilgaan. Hij weet hoe hij dit kan bespreken of uitwerken. Hij kent het verband tussen weerstand van cliënten en eigen levensthema’s en allergieën. Hij zorgt ervoor dat hij meerdere typen interventies in zijn ‘rugzak’ heeft: voordeur-, zijdeur- en achterdeurinterventies (hoofdstuk 8).

Reflectie, werkstijl en authenticiteit

Maak er een gewoonte van om kritisch te reflecteren op je eigen professionele handelen. Draag zorg voor je eigen professionele ontwikkeling via supervisie, intervisie en bijscholing. Ontwikkel ook helder zicht op je eigen stijl van werken. Welke aanpak versterkt jouw authenticiteit als coach? Blijf alert op het ontwikkelen van deze eigen authenticiteit in je werk. Zo ga je steeds helderder methodisch werken vanuit je eigen stijl en kracht. Blijf goed in verbinding met jezelf, met andere woorden, bij wat er met jou nu aan de hand is tijdens het coachen. Doe dit met een milde en nieuwsgierige blik. Vanuit die mildheid naar jezelf toe kun je daarna beter bij de ander zijn. Dus: goed in verbinding blijven met wat je voelt en denkt, je eigen signalen kennen en serieus nemen. Soms is het een goede interventie om deze signalen te benoemen.

Belangrijk is reflectie op jezelf plus voelen wat er tijdens het werken met de ander bij jou vanbinnen gebeurt: wat doet het gedrag van de cliënt met jou, waar moet je zelf doorheen, enzovoort. Dit betekent ruimte en tijd nemen voor je eigen ‘binnenwereld’. Dus ook: aandacht voor welke oude gevoelens er bij jezelf spelen (overdracht), misschien ook angst voor afwijzing, vermindering van angst door flink zijn (niet zeuren), neiging tot bemiddelen zodra er conflicten dreigen, neiging om te gaan moederen, enzovoort. Soms is het beter om daarbij stil te staan dan door te hollen naar ‘kunstjes’ zoals allerlei oefeningen en technieken. Dat laatste is een poging om *in control* te blijven en de regie te houden.

1.7 Andere wezenlijke zaken

Wanneer je als coach gaat proberen om jouw eigen stijl van werken te benoemen, kom je er niet mee uit door een aantal technieken of een benadering te noemen waarmee je graag werkt. In coaching spelen ‘wezenlijker zaken’.

Een daarvan is hoe je omgaat met de dynamieken die zich in coaching aandienen: ben je meer een coach van actie of meer iemand van reflectie, heb je een werkstijl die je cliënten uitdaagt of ben je meer uit op bescherming en veiligheid, omschrijf je de ideale coachrelatie in termen van afstand of in termen van nabijheid? Andere basisdynamieken zijn ‘geven en ontvangen’, ‘conflict en harmonie’, ‘directiviteit en overgave’, ‘confrontatie en acceptatie’, ‘werken vanuit sturing en werken vanuit wat zich aandient’. Elke basisdynamiek speelt in ‘de binnenwereld’ van jou als coach, maar komt tot uiting in je stijl van interactie met je cliënt. Zulke basisdynamieken komen aan bod in hoofdstuk 9. Daar ga ik dieper in op elke basisdynamiek, bijvoorbeeld die tussen actie en reflectie. Actie leidt tot tempo en reflectie leidt tot diepgang. Maar voor het bereiken van diepgang moet je als coach vertragen. Hoe ga jij met deze ‘knoop’ om? Want je kunt niet tegelijkertijd ‘gas geven’ en ‘op de rem trappen’.

Een ander wezenlijk aspect van jouw stijl van coaching betreft begrippen als macht of onmacht. Macht staat hier voor ‘eigenaarschap’, voor verantwoording nemen en voor kunnen doen wat je te doen staat. Bij onmacht lukt het je niet om je mogelijkheden te realiseren. Maar hierin schuilt een wonderlijke paradox. Want wanneer je je onmacht onderkent en het je lukt om daarnaar te handelen, blijkt je toch tot een vorm van ‘macht’ in staat te zijn. Het kan bevrijdend werken om op deze manier jezelf te blijven en je niet te forceren tot uiterlijke vormen van macht. Andere existentiële dimensies zijn: vrijheid of angst, creativiteit of starheid, genegenheid of prestatiewang. Zulke dimensies spelen op jouw eigen bestaansniveau. Het is goed om jezelf ook in dit opzicht te kennen (hoofdstuk 12).

1.8 Je innerlijke team

Om de innerlijke wereld van je cliënt én van jezelf beter te begrijpen, kan de beeldspraak van ‘je innerlijke team’ mooi van pas komen. We kunnen bijvoorbeeld innerlijk verdeeld zijn als we een besluit moeten nemen. ‘Een deel van mij zegt ja, maar er is ook een deel dat tegenspartelt.’ Alsof er in ons binnenste meerdere stemmen aan bod willen komen. Deze ervaringen worden begrijpelijker door de beeldspraak van verschillende delen of subpersonen in ons. Je kunt ze vergelijken met een team, maar dan een ‘innerlijk team’.

Naargelang de context, de situatie, de opdracht of wat dan ook zit een aantal van die subpersonen rond de vergadertafel. Een of enkelen van hen hebben het hoogste woord; andere subpersonen blijven op de achtergrond en tellen nauwelijks mee. Soms neemt een van de dominante subpersonen de plek van de voorzitter in. De voorzitter (oftewel het ik), raakt dan de regie kwijt. Enkele bekende en veelvoorkomende subpersonen zijn de controlfreak, de innerlijke criticus, de drammer, de pleaser, de perfectionist en de levensgenieter.

Het model van het innerlijke team is een mooi hulpmiddel om de innerlijke dynamiek van je cliënt beter te begrijpen – maar ook van jouzelf. Als je je subpersonen beter ziet, kun je meer te weten komen over belangrijke aspecten van jezelf. Het getuigt van zelfkennis wanneer jij kunt aangeven met welk innerlijk team jij je coaching doet, en wat daarin beter kan (zie hoofdstuk 10).

1.9 Emoties en overdracht

We spreken van overdracht zodra er in gewone interactie onverwacht (en meestal ook onbewust) oude gevoelens naar boven komen: oud verdriet, oude onmacht, oude boosheid of irritatie, enzovoort. Dat kan knap lastig zijn. Het makkelijkst herken je dit bij je cliënt, maar het kan ook jezelf overkomen. Omdat dit proces onbewust plaatsvindt, herken je het niet zo makkelijk bij jezelf. Je kunt je eigen neigingen tot overdracht op het spoor komen door stil te staan bij hoe je reageert op kritiek, of op zogeheten *crazymakers*. Crazymakers zijn mensen van wie je helemaal uit balans raakt. Wie zijn jouw crazy-makers? Wat voor soort mensen kunnen je mateloos irriteren, machteloos maken, boos, verdrietig, ...? Wat gebeurt er dan bij jou: met welke stukken van jezelf wordt je geconfronteerd? Wordt er dan bij jou een oude emotie geraakt? Oud verdriet, oud zeer, oude pijn, oude angst, oude kwaadheid, een oude onvervulde behoefte aan erkenning, oude onmacht, oude schaduwkanten van jezelf, ...? Het werken met overdracht is onderdeel van het bredere thema ‘omgaan met emoties’ (hoofdstuk 11).

Signalen van overdracht

Tot zelfkennis hoort ook het zicht op hoe je overdracht bij jezelf herkent, oftewel wat voor jou signalen van overdracht zijn. Ik noem hier een aantal van zulke signalen: blokkeren, stilvallen, een gevoel van ‘black-out’, opeens het gevoel krijgen dat je heel klein wordt, zomaar in een emotie schieten, jezelf verdedigen, het gevoel dat het ‘niet loopt’, niet ‘stroomt’, het ineens niet meer ‘zien zitten’, het niet meer weten, en fysieke signalen: een rood hoofd krijgen, stotteren, een gevoel van een steen in je maag, misse-

lijk worden, zweten, enzovoort. Je zult sommige signalen beter herkennen dan andere. Welke signalen zijn nu typisch voor jou? (Zie verder paragraaf 11.4, en Remmerswaal, 2012.)

1.10 Valkuilen

Het vak van coaching kent een aantal valkuilen. Enkele voorbeelden daarvan zijn de verantwoordelijkheid te veel naar zichzelf toe blijven trekken in plaats van te delen met de cliënt, een cliënt toestaan zich te sterk sociaal-emotioneel aan de coach te hechten, stimuleren van openheid bij de cliënt maar zichzelf buiten schot houden, te veel voorbereiden, en te ambitieuze doelen kiezen voor de tijd die beschikbaar is. Een goede coach kent zijn eigen valkuilen. Hij weet zelfs wat zijn favoriete valkuilen zijn.

Veel valkuilen kun je herleiden naar het ontwikkelingskwadrant. Een groot voordeel is dat je dan snel kunt zien waar je uitdaging en je ontwikkelingsrichting liggen en ook welke kwaliteit verborgen zit in je valkuil. Zo ontwikkel je een manier om methodisch goed met je valkuil om te gaan.

Tot meer zelfkennis hoort ook een goed zicht op je valkuilen en je ontwikkelingsrichtingen. Ik kom hier uitgebreid op terug in hoofdstuk 13.

1.11 Tot slot

Cindy, een collega-coach, zei eens tegen mij: 'Je kiest niet voor niets het beroep van coach, er zit een drive in jezelf om anderen verder te helpen. Een individu of een team. Je bent daarbij je eigen instrument. Dit kun je inzetten in je werk als coach. Zo heb je impact als persoon. Die impact heeft een limiet wanneer je een rem zet op je eigen ontwikkeling, niet je eigen grenzen verlegt en je eigen binnenwereld niet herkent.' Dit geldt ook andersom: jouw werk als coach wordt rijker en dieper wanneer je je bewust bent van je eigen binnenwereld en daarmee durft te werken. Dan zul je ook merken dat je eigen persoonlijke ontwikkeling zich verdiept en verrijkt. Daar gaat dit boek over: de wisselwerking tussen je ontwikkeling als coach en je persoonlijke ontwikkeling.

Dit boek is een pleidooi voor werken op bestaansniveau. Met oefeningen en technieken blijven coaches soms hangen in een aanpak van methodisch-instrumenteel werken (werken op procedureniveau) in plaats van verdieping te zoeken door te werken op bestaansniveau. Deze coaches zijn mogelijk bang om zich naar het bestaansniveau te bewegen en de eigen persoon, de eigen gevoelens, de eigen authenticiteit in te zetten. Het

methodisch-instrumentele handelen kan dan een handvat worden om de ‘duik in het diepe’ te vermijden en de eigen kwetsbaarheid te verbergen. Je gebruikt dan slechts de helft van je instrumentarium. Dat is jammer, want er is zo veel meer mogelijk.

De komende twee hoofdstukken gaan over ‘gelaagdheid in communicatie’ (hoofdstuk 2) en ‘gelaagdheid binnen de persoon’ (hoofdstuk 3). Ze vormen een theoretische onderbouwing van wat erna volgt en er komen basisbegrippen aan de orde die in veel andere hoofdstukken terugkeren.

2 Gelaagdheid in communicatie

Communicatie is soms knap ingewikkeld. Er spelen ook zo veel factoren een rol. In dit hoofdstuk probeer ik hier orde in te scheppen door ervan uit te gaan dat communicatie gelaagd is. Dat wil zeggen dat achter wat er gezegd wordt, diepere lagen een rol kunnen spelen. Communicatie speelt zich tegelijkertijd af op meerdere niveaus (lagen) en kan beter begrepen worden door zicht te hebben op wat zich op die niveaus afspeelt. Dit kan soms verwarrend zijn. Juist door de verschillende niveaus kan de interactie rijk aan verscheidenheid zijn, maar is ze tegelijkertijd ook gevoelig voor verwarringen en storingen.

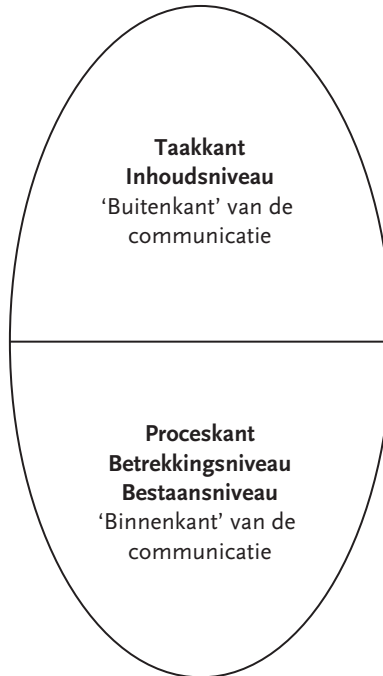
In dit hoofdstuk bespreek ik meerdere niveaus in communicatie. Ik leg zo veel mogelijk de koppeling met coaching en bouw dit stapsgewijs op. Eerst maak ik onderscheid tussen twee niveaus in communicatie: het onderscheid tussen inhoud en betrekking. Daarna bespreek ik twee sporen in coaching: een probleeminhoudelijk spoor en een interactioneel spoor. Deze sporen hangen samen met het onderscheid tussen inhoud en betrekking.

Voor een goed zicht op communicatie vind ik deze tweedelingen echter te simpel. Communicatie is veel complexer. Ik heb daarom het inhoudsniveau (het probleeminhoudelijke spoor) aangevuld met het procedureniveau. En het betrekkingniveau (ofte wel het interactionele spoor) heb ik onderverdeeld in interactieniveau en bestaansniveau. Het interactieniveau verwijst naar wat er tijdens communicatie *tussen* mensen (tussen jou en je cliënt) gebeurt, en het bestaansniveau focust op wat er *binnen* mensen (zowel bij jou als bij je cliënt) gebeurt. Zo kom ik in dit hoofdstuk tot vijf communicatieniveaus, die ik uitgebreid bespreek in paragraaf 2.3. Deze vijf niveaus vormen de kern van dit hoofdstuk.

2.1 Inhoud en betrekking

Bij coaching werk je op twee sporen: een taakspoor of -kant (werken aan de vraag en het probleem van je cliënt) en een processpoor of -kant. Men noemt dit ook wel de probleeminhoudelijke kant en de interactionele kant (zie ook hoofdstuk 9).

Het onderscheid tussen functioneren op taakniveau en op procesniveau loopt parallel aan een ander gebruikelijk onderscheid, namelijk het onderscheid tussen functioneren op inhoudsniveau en functioneren op betrekkingniveau.



Figuur 2.1 Eerste schets van de gelaagdheid van communicatie

Communicatieproblemen liggen vaak op betrekkingniveau

Problemen en conflicten bevinden zich in veel gevallen niet op het niveau van de inhoud, maar op dat van de betrekking. Deze algemene stelling uit de communicatietheorie geldt ook voor de communicatie tussen coach en cliënt. De voortgang in coaching ligt niet alleen aan de gespreksinhoud of aan de juiste werkvorm. Die voortgang ligt evenzeer en waarschijnlijk nog meer aan factoren op het niveau van de betrekking, de relatie. Sterker nog: blokkades tijdens coaching liggen bij uitstek op dit niveau. Soms spreken coaches

dan van weerstand. Alsof dat wat zou verklaren, want weerstand is typisch een fenomeen dat zich binnen een relatie afspeelt.

2.2 Twee sporen in coaching: probleem en interactie

Het begeleiden van cliënten heeft dus telkens twee kanten: een taakkant (werken aan het probleem van de cliënt) en een proceskant. Beide kanten zijn altijd aanwezig en beïnvloeden elkaar. De probleeminhoudelijke kant vraagt om sturing door jou als coach. Hier werk je met wat zich aandient ‘boven de waterspiegel’.

Bij de interactionele of proceskant gaat het om ondersteuning en voortdurende afstemming met je cliënt. Dit betekent aandacht voor het cliëntproces (wat speelt er in je cliënt) en het betrekkningsniveau (wat gebeurt er tussen jou en je cliënt). Op dit spoor werk je meer met wat zich ‘onder de waterspiegel’ aandient.

Op het probleeminhoudelijke of taakspoor zullen je interventies gekleurd zijn door sturing, planning, aangeven van regels, het volgen van stappen in het plan van aanpak, beheersing, controle, bieden van structuur, gerichtheid op de problematiek waar je cliënt voor gekomen is, het uitzetten van een lijn die gevolgd moet worden, en een gerichtheid op inhoud. Het inhouds- en het procedureniveau staan op dit spoor centraal.

Op het interactionele of processpoot passen interventies als goed afstemmen op je cliënt, bieden van sfeer en veiligheid, bevorderen van openheid, versterken van de betrokkenheid en bevorderen van ontwikkeling van je cliënt. Het interactieniveau en het bestaansniveau staan centraal.

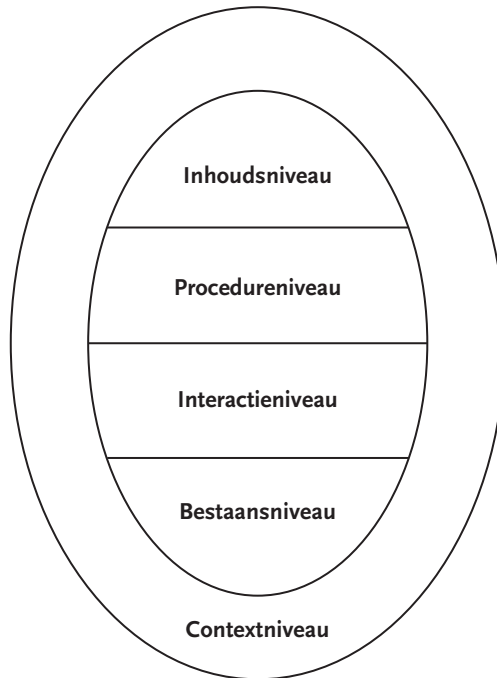
2.3 Vijf niveaus

In de inleiding van dit hoofdstuk had ik het er al over dat ik vijf niveaus van communicatie onderscheid (zie ook figuur 2.2):

1. *Inhoudsniveau*: de doelstelling en de taak (*wat* wordt er gezegd).
2. *Procedureniveau*: het concretiseren van de doelstelling (*hoe* wordt er gecoacht).
3. *Interactieniveau*: het relationele aspect en de onderlinge betrekkingen (wat speelt er *tussen* de betrokkenen).
4. *Bestaansniveau*: het individuele proces van de cliënt en van de coach (wat speelt er *binnen* de persoon).

5. *Contextniveau*: invloeden die in de coaching doorklinken vanuit de context, bijvoorbeeld maatschappelijke invloeden (welke externe invloeden spelen er; wat komt van buiten).

Niet elk niveau is tijdens coaching steeds even sterk zichtbaar. Dit hangt niet alleen af van het waarnemingsvermogen van jou als coach, maar ook van het type cliënt, van het type probleem én van de fase van coaching (begin-, midden- of eindfase).



Figuur 2.2 Gelaagdheid van communicatieniveaus

2.4 Interventies op inhoudsniveau

Bij het inhoudsniveau van coaching letten we vooral op de inhoud van het gesprek: het thema dat aan bod is of de vraag die besproken wordt (de probleeminhoudelijke kant). Dit is het eerste niveau waarnaar de aandacht van jou en je cliënt uitgaat. Vaak is dit gekoppeld aan een gerichtheid op de taak. Wanneer de coach werkt op inhoudsniveau zien we vaak een taakgerichte, resultaatgerichte, productgerichte, oplossingsgerichte of

planmatige aanpak. In Engelstalige literatuur worden vaak de termen *problem solving* (probleemoplossing) en *planned change* (planmatige verandering) gebruikt.

Jij moet goed weten waar het eigenlijk over gaat. Wanneer deze inhoud niet scherp is, wordt de coaching stuurloos. Het duidelijk hebben van de inhoud bespaart dus veel storingen.

Interventies op inhoudsniveau

Als coach heb je op dit niveau vooral de taak om het gesprek zo goed mogelijk te leiden en samen te vatten. Dit kun je doen door een of meer van de volgende interventies.

1. Luisteren en samenvatten

- Luisteren: laten merken dat gehoord is wat je cliënt gezegd heeft.
- Coördineren: overeenkomsten of verbanden aangeven.
- Een samenvatting geven.
- Tot een conclusie of afronding komen.

2. Informatie geven of opvragen

- Heldere informatie geven.
- Feiten inbrengen.
- Je eigen ervaringen met dit onderwerp vertellen.
- Om informatie of opheldering vragen.
- Achtergronden toelichten.

3. Meninge geven of opvragen

- Je eigen mening geven.
- Meninge opvragen: proberen los te krijgen wat de cliënt of de groepsleden denken of vinden.

4. Voorstellen doen of opvragen

- Initiatief nemen, bijvoorbeeld suggesties doen, oplossingen voorstellen, nieuwe ideeën inbrengen.
- Je cliënt vragen om voorstellen.

5. Deskundigheid tonen

- Inhoudelijke deskundigheid laten merken, zoals tonen van vakkennis.
- Goed voorbereid zijn.

6. Aansluiten

- Aansluiten op het niveau van je cliënt door taalgebruik en moeilijkheidsniveau van het gesprek op hem af te stemmen.
- De inhoud laten aansluiten op wat je cliënt al weet.

2.5 Interventies op procedureniveau

Het procedureniveau is een onderdeel van het taakniveau. Het werken aan het taakniveau gebeurt op een bepaalde manier. Die manier kan de probleemaanpak bevorderen of afremmen. Het kiezen van een goede werkwijze of procedure is dus van groot belang. Terwijl we bij het inhoudsniveau vooral letten op *wat* de cliënt vertelt over zijn probleem of zijn ervaringen, letten we bij het procedureniveau vooral op *hoe* jij en je cliënt aan de taak werken. Denk aan werkvormen, methodieken, procedures, technieken, stappenplannen, actieplannen, protocollen, behandelvormen, prioritering, gefaseerd werken (begin-, midden-, eindfase). Maar ook de tijdshantering, keuzes van de werktijden, de frequentie van de sessies, tijdsbewaking, regels voor vertrouwelijkheid, het maken en nakomen van afspraken, de contractlegging, afspraken over verslaglegging of reflectieverslagen, het doen van huiswerkopdrachten, betaling, enzovoort horen bij het procedureniveau.

Structuur

In het algemeen geldt op het procedureniveau het belang van het bieden van een goede structuur en het bieden van ondersteuning. Een juiste structuur zal de probleemoplossing en de cliëntontwikkeling bevorderen. Een gebrekkige structuur zal deze ontwikkeling afremmen of zelfs blokkeren. Structuur maakt de coaching voorspelbaar en daarom veiliger (zeker in de beginfase).

Werkvormen

Voor mogelijke procedures in coaching is er inmiddels een grote hoeveelheid aan werkvormen, methodieken, technieken en oefeningen ontwikkeld die je ter beschikking staan. Zo zijn er allerlei werkwijzen voor brainstorming, diverse besluitvormingsprocedures, gesprekstechnieken, methodieken voor omgaan met conflicten, protocollen voor omgaan met burn-out, adviesprocedures, enzovoort. Ongeveer 90 procent van de coachboeken biedt werkvormen en procedures. Deze boeken bieden een schat aan inspiratie voor de coach die op zoek is naar een werkwijze voor zijn cliënt. Dit boek legt minder

accent op het procedureniveau en meer op het bestaansniveau. Het procedureniveau komt expliciet aan bod in hoofdstuk 7 over methodisch coachen, en hoofdstuk 8 over zijdeurinterventies.

Interventies op procedureniveau

- Een duidelijk plan van aanpak bieden.
- Vooraf informatie toesturen.
- Regels voor participatie helder aangeven.
- Duidelijke uitleg geven bij opdrachten.
- Storingen soms voorrang geven.
- Grenzen stellen.
- Veilige werkvormen kiezen.
- Afwisseling aanbrengen in de werkvormen.
- Goede timing en tijdsbewaking.
- Zorgvuldigheid bij het nakomen van afspraken.
- Verbindingen leggen met eerdere sessies (*bridging*).

Onzichtbare interventies

Verder zijn er nog vele ‘onzichtbare interventies’ bij dit procedureniveau. Omdat ze voor je cliënt niet zichtbaar zijn, is het wellicht beter om hier te spreken van ‘acties’ in plaats van ‘interventies’. Deze ‘onzichtbare acties’ vinden plaats in de voorwaardenscheppende sfeer. Als ze goed uitgevoerd worden, blijven ze voor je cliënt onzichtbaar. Ze zijn van belang omdat een slechte uitvoering tot storingen en irritaties kan leiden. Tot deze ‘onzichtbare acties’ in de voorbereidingsfase behoren:

- een geschikte ruimte kiezen waar jullie niet gestoord worden;
- de meest geschikte frequentie bepalen (hoe vaak komen jullie bij elkaar en hoelang per sessie);
- hulpmiddelen (bord, overhead, papier);
- zorgen voor koffie en thee, eventueel ook een bloemetje op tafel, en dergelijke.

Deze voorbereidende acties zijn van belang, want ze bevorderen het klimaat en de sfeer waarin de coaching plaatsvindt.

2.6 Interventies op interactieniveau

Bij de interactionele kant van coaching gaat het om ondersteuning en voortdurende afstemming met je cliënt. Dit betekent aandacht voor het cliëntproces (wat speelt er in hem: bestaansniveau) en het betrekkningsniveau (wat gebeurt er tussen jou en je cliënt). Op dit spoor werk je meer met wat zich ‘onder de waterspiegel’ aandient.

Werken op interactieniveau betekent voor jou als coach: monitoren van de sfeer en de betrekking met je cliënt, letten op het zich ontwikkelende gespreksklimaat en het bespreekbaar maken van deze aspecten.

Interventies op interactieniveau

Op het interactieniveau zijn veel interventies mogelijk waarmee jij tegemoet kunt komen aan de psychosociale behoeften van je cliënt en waarin je een bijdrage kunt leveren aan de ontwikkeling van een gespreksklimaat waar je cliënt zich sociaal-emotioneel thuis voelt. Ik noem een aantal van deze interventies:

- ruimte nemen voor een goede kennismaking, een persoonlijke begroeting en een rustige start;
- aansluiten bij de ervaring en de beleving van je cliënt;
- bevorderen van een klimaat van veiligheid en vertrouwen (zie ook hoofdstuk 6);
- stimuleren van een open en directe communicatie;
- accepteren en serieus nemen van kritiek of weerstand en als dat mogelijk is de aanpak bijsturen (‘judohouding’);
- kritiek op jou als coach toestaan en (indien van toepassing) heretiketteren als een constructieve poging tot verbetering van de coaching;
- evaluatiemomenten inlassen voor een terugblik op hoe het gaat; dit kan kort (bijvoorbeeld aan het eind van elke sessie) of uitgebreider na een aantal sessies;
- aandacht hebben voor vormen van weerstand en achterliggende angsten en gevoelens;
- open omgaan met conflicten;
- eigen zorg (als die speelt) over het verloop van de coaching met je cliënt delen en je eigen gevoel verwoorden;
- benoemen van thema’s die spelen;
- aan de orde stellen van verborgen of geheime thema’s.

2.7 Interventies op bestaansniveau

Individuele processen

Bij het bestaansniveau letten we op de individuele processen. Hiermee bedoel ik aandacht voor wat er zich *binnen* je cliënt afspeelt, dus voor zijn ‘binnenwereld’. Hier hoort ook aandacht bij voor zijn psychosociale behoeften. Tot deze psychosociale behoeften horen onder andere de behoeften aan veiligheid, aan ‘erbij horen’, aan respect, aan erkenning en waardering, aan zelfverwerkelijking en aan zingeving. Het bestaansniveau is het duidelijkst in het geding zodra er bij je cliënt gevoelens spelen van onzekerheid en van angst, bijvoorbeeld angst voor verandering.

Werken op bestaansniveau betekent: aansluiten op de persoonlijke ervaringen van je cliënt, zijn thematieken, zijn persoonlijke gevoelens, enzovoort. Tot het bestaansniveau hoort ook dat jij je als persoon zichtbaar maakt door iets over jezelf te vertellen (‘onthullen’), maar wel op een professionele manier.

Erkenning voor wie je bent als persoon

De erkenning voor wie je bent als persoon kan de cliënt in coaching stimuleren tot het ontdekken en bewust worden van kanten van zichzelf die hij daarvóór nog niet kende. Achter de ‘façade’ van het naar buiten gepresenteerde beeld van zichzelf worden soms de contouren van een ‘privézelfbeeld’ zichtbaar (zie ook hoofdstuk 3). Daarbij kunnen minder geaccepteerde en minder aangename aspecten aan bod komen: de eigen schaduwkanten zoals persoonlijke taboes, schaamtegevoelens, onterechte gevoelens van falen of negatieve opvattingen over jezelf. Als je de cliënt ook in deze aspecten begrijpt en erkent, lukt het de cliënt wellicht om deze moeilijk te verdragen inzichten over zichzelf zelf ook te erkennen. Dit betekent zelfacceptatie en erkenning van de eigen schaduwkanten. We kunnen zelfs zeggen dat coaching in deze zin bevrijdend kan werken. In hoofdstukken 3 en 4 kom ik uitgebreider terug op het thema erkenning.

Interventies op bestaansniveau

Op het bestaansniveau spelen alle interventies die het individuele proces van je cliënt bevorderen en die zijn motivatie versterken.

1. Acceptatie

- Laten merken dat hij gehoord en gezien wordt.
- Je cliënt volledig accepteren zoals hij is en handelt.
- Bevestiging en erkenning bieden.
- Zelf een niet-veroordelende houding laten zien.

2. *Feedback en confrontatie*

- Duidelijke feedback geven.
- Confronteren.
- Stimuleren van zelfinzicht.

3. *Persoonsgerichte interventies*

- Het gesprek teruggeven op een dieper gevoelsniveau.
- Naar persoonlijke ervaringen vragen.
- Benoemen welke gevoelens je bij hem geobserveerd hebt.
- Stimuleren dat je cliënt zich persoonlijk uitdrukt, vooral dat hij het gevoel achter zijn uitspraken gaat ervaren en verwoorden.
- Functionele stiltes de tijd gunnen.

4. *Openheid*

- Zelf persoonlijk zijn.
- Stimuleren dat je cliënt gevoelens uit die hij hier en nu ervaart.
- Zelfonthulling als coach (maar niet te veel in de beginfase).
- Open en non-defensieve communicatie.
- Veiligheid en vertrouwen opbouwen.
- Als coach jezelf zijn en kwetsbare momenten laten zien.

5. *Experimenteerzin*

- Een houding van 'fouten zijn geen ramp'.
- Een veilig klimaat creëren voor het uitproberen van nieuw gedrag.
- Zelf problemen laten oplossen.
- Eigen inzicht stimuleren.

6. *Voorbeeldfunctie*

- Bezieling, enthousiasme, inspiratie uitstralen.
- Empathie, echtheid, congruentie, acceptatie tonen.
- Authentiek zijn en je kwetsbaar durven opstellen als coach.
- Je cliënt aanspreken op zijn positieve kwaliteiten.
- Als coach je eigen grenzen van veiligheid/onveiligheid kennen en deze niet overschrijden.

2.8 Contextniveau

Bij het contextniveau gaat het om aandacht voor invloeden van buitenaf, van maatschappelijke invloeden tot invloeden uit de organisatie of het bedrijf waar je cliënt werkt. Trouwens: coaching vindt altijd plaats binnen een context.

Een bijzondere kant van de context is de mogelijkheid van verinnerlijking: bepaalde invloeden, bijvoorbeeld uit je opvoeding, hebben hun neerslag in hoe je nu functioneert zonder dat je zelf in de gaten hebt dat het gaat om een vroegere invloed van buitenaf (zie ook paragraaf 3.8 over de subculturele laag binnen de persoon).

Maatschappelijke dimensie

Zo kan tijdens coaching naar voren komen dat individuele belevingen en problemen een maatschappelijke of sociale dimensie in zich dragen. Voorbeelden zijn schuldgevoelens, faalangsten, rivaliteit, een zwak gevoel van eigenwaarde, het gevoel niet te kunnen voldoen aan het beeld van een geslaagde man of vrouw, enzovoort. Deze problemen, die mensen soms als individueel falen beleven, kunnen tijdens coaching soms verhelderd worden als gevolgen van een specifieke socialisatie die je cliënt als man of als vrouw meegemaakt heeft. Je zou kunnen zeggen dat op deze wijze maatschappelijke of sociale situaties hun neerslag gevonden hebben in innerlijke psychische processen en in sociale omgangsvormen. Ze zijn verinnerlijkt.

Met name een biografische benadering kan sociale invloeden in het functioneren van je cliënt, waarvan deze zich tot dan toe nog niet bewust was, zichtbaar maken. Bewustwording kan dan een belangrijk onderdeel zijn van coaching. Dit bedoel ik met coachen op contextniveau.

Nu ik in dit hoofdstuk heb beschreven hoe communicatie zich afspeelt op meerdere niveaus of 'lagen', zal ik in hoofdstuk 3 stilstaan bij de gelaagdheid binnen elke persoon. Daarbij ga ik uit van eenzelfde opbouw. Eerst bespreek ik de lagen die makkelijker zichtbaar zijn, later komen verborgen lagen aan bod.